

# 「ニューサービス分野における 非研究開発型ベンチャー企業の評価に 係わる新規性の検証と考察」

田 廻 良 弘

はじめに

- 1 新規性の問題認識
- 2 新規性をめぐる支援施策の歴史的概観
- 3 非研究開発型新規性に係わる歴史的変遷
- 4 新規性概念の考察
- 5 事例による新規性の検証
- 6 新規性評価における提言

おわりに

はじめに

日本経済の構造的閉塞感を打破するために変革の推進役としてのベンチャー企業への期待はこれまでになく大きくなっている。ベンチャー企業支援策も国をはじめ各都道府県、各種団体において品揃えなどかなり充実してきている。中小企業基本法も36年ぶりに抜本的に改正され、ベンチャー企業に代表される活力ある中小企業への関心も高まっている。開業率が廃業率を下回る現状を打開するために新規創業への法整備も進んできた。このような状況のなかで、ベンチャーを目指す企業にとって、資金面をはじめとする支援策が自社に受けられるか、否かは重大な関心事である。一方支援する側も対象企業が支援に値するか、否かの判定が重要となる。その

評価判定の基準の一つに「新規性」がある。

ベンチャー企業は一般に技術を中心とする研究開発型企業がイメージされる場合が多い。現に、「研究開発集約的なベンチャービジネスの多くは、ハイテクノロジーの分野に登場」<sup>(1)</sup>している。歴史的に見ても、研究開発型企業がはじめてベンチャー企業として認知された経緯もあり、ハイテク・ベンチャーがイコール「ベンチャー」と見られるがちである。しかし、脱工業化の産業構造変化のなかで経済のサービス化・ソフト化の進展により、非研究開発型のベンチャー企業も数多く誕生している。新規性の評価は研究開発型企業ではその中核たる技術の新規性が絶対的なものとなる。しかし、ニューサービスなどの非研究開発型企業の場合、その新規性は技術的なものに比べ曖昧な基準となりやすい。新規性の評価要領においても新技術に副次的に新サービスが添え書きされる場合も見られる。市場ニーズの変化により新技術だけでは捕捉出来ない新サービスの存在とその新規性への問題認識はあるものの、どちらかという二次的に、また、漠然とした概念のまま深く吟味することもなく対応している場合も多い。

本稿ではニュービジネス分野における非研究開発型ベンチャー企業の評価に係わる新規性を取り上げる。ここでベンチャー企業とは新規創業等の支援対象となる創造的中小企業<sup>(2)</sup>とし、ベンチャー企業の定義としては広義に解釈する概念とする。またサービス業については日本標準産業分類の大分類項目の「広義のサービス産業」とし、卸売・小売業、飲食業なども含むものとする。

## 1 新規性の問題認識

日本経済は構造的変革期にあると言われる。「経済のグローバル化、産業構造の変革、消費構造の高度化が進み、さらに技術の革新が進行しているなど、企業を取り巻く経営環境が激変」<sup>(3)</sup>している。そのような環境変化のなか、その変化をチャンスと捉え多くのベンチャー企業が台頭している。

創造的中小企業であるベンチャー企業は新たな分野に挑戦する革新的企業である。企業の革新性は新規性ある新商品、新サービス創出のベースである。「製品やサービスに新規性があり、高品質・低価格・迅速納期・高サービスの条件が整っていて、初めて市場という土俵に上がる」<sup>(4)</sup>ことが出来る。また、ベンチャー企業は「新しい技術・新しい製品・新しい需要に応じたモノ・サービスなどを事業化し、市場を開拓していく企業」<sup>(5)</sup>である。ここにベンチャー企業は新規性と密接な関係にあり、ベンチャー企業概念の中核に新規性が存在する。従って、各ベンチャー支援策においても評価項目として新規性が要求される。その新規性を審査する段階において評価基準が問題となる。新規性の有無によって支援対象か、否かの具体的な判定の可否は支援対象企業にとっても重大な関心事である。

特定新規事業実施円滑臨時措置法（通称新規事業法、以下通称とする。）では、新規事業の選定の基準に「新規性ある事業として、社会通念上又は通常取引上新しいと認められる商品の生産又はサービスの提供」を掲げており、また、中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法（通称中小企業創造活動促進法と略して言われる。以下通称とする。）では、「著しい新規性を有する技術・ノウハウの研究開発およびその事業化を行う中小企業者」という表現を取っている。各法に基づく支援対象企業になるためには新規性の判定が重要な要素となる。

1999年に改正された中小企業基本法においても、創造的な事業活動を経営の革新や創業活動のうち、著しい「新規性」を有する技術又は著しく創造的な経営管理方法を活用したものとしており、新規性概念を打ち出している。

社団法人ニュービジネス協議会でも対象企業の認定を行っている。社団法人ニュービジネス協議会は、1985年9月に通商産業省産業政策局サービス産業課を主務官庁として設立されたニュービジネスの振興に寄与する我が国唯一の公益法人の経済団体である。ニュービジネスの振興のための政

策提言、ニュービジネスに関する様々な研究・情報提供、ニュービジネス起業家の発掘・育成の支援事業、会員企業の経営強化や経営者相互の研鑽のための委員会・交流会を行っている。ニュービジネス協議会の会員は、サービス業から製造業にまで全般に及んでいる。

そのニュービジネス協議会ではニュービジネスは「既存の業種・業態の枠組みを超えて、アントレプレナーが社会の変化や人々のニーズを的確に捉え、提供される商品・サービスに革新性、新規性が認められるか、または経営手法に新規性が認められる事業で、且つ、高成長、高収益を遂げている事業」<sup>(6)</sup>としている。

ニュービジネス協議会では業種を問わず、商品、サービス、経営手法などに新規性があるものをニュービジネスとしている。

通産省、中小企業総合事業団は「ベンチャーフェア JAPAN」を主催している。このフェアはベンチャーが開発した製品・サービス・技術の紹介とともに創業者・経営者の考え方や企業活動の現状を専門家だけでなく、一般の人にも広く認知してもらう年1回のイベントである。このフェアでは表彰制度を設けている。その制度の表彰基準は①商品・サービスの新規性、②実現可能性（信頼性、完成度）、③市場性（市場規模、市場の成長性等）、④国民生活への波及効果<sup>(7)</sup>などとなっており、新規性は最初の項目として挙げられている。

一般の民間企業においても、例えば宮城県の七十七銀行では七十七ビジネス大賞の表彰を実施しており、また七十七ビジネス助成金によるベンチャー支援を行っている。その対象企業の認定に「新規性や独創性のある技術やノウハウ等により積極的な事業を行っている企業等及び新規事業活動を志している起業家」<sup>(8)</sup>という条件を挙げている。

ベンチャーの新規性は表彰されるか否かというもののから、各種施策が受けられるか、否かといった評価、認定全般に係わっている。

このような現状のなかで、ニューサービスなどの非研究開発型企业にお

ける新規性概念の曖昧性が問題となる。ベンチャーと言えば技術を中心とした研究開発型企業を想定する場合が多い。「ハイテク・ベンチャー企業による経済への最大の貢献は、技術革新の創出にあるといっても過言ではない」<sup>(9)</sup>というようにハイテクとベンチャーは密接な関係にある。

しかし、「ベンチャービジネスは、研究開発型の企業に限定されない。ロー・テクノロジーないしは、ノン・テクノロジーのベンチャービジネスもありえるし、むしろ、そうしたベンチャービジネスのほうが多い」<sup>(10)</sup>と言った見方もある。産業構造の高度化により第3次産業はその比重を一層高めていくことが予想される。「第3次産業の存立形態は、きわめて多様である。また、そうした多様性は、傾向的に拡大」<sup>(11)</sup>しており、第3次産業の中核たるサービス業のウェイトは今後ますます高まる。また、経済のサービス化・ソフト化の進展によりニューサービス分野における非研究開発型のベンチャー企業も多数輩出しよう。

ベンチャーと限らず、中小企業においても「消費者の嗜好が多様化し、ニーズも高度化する中で、自己の得意な分野に特化した中小企業が、多様な消費者ニーズやニッチ市場に対応して、迅速且つ機動的に多様な財・サービスを提供し、新たな業態を生み出していく」<sup>(12)</sup>ことが期待される。中小企業金融公庫徳地重雄横浜支店長も「新事業というと技術と考えがちだが、サービスとかやり方の革新でも立派な新事業になる」<sup>(13)</sup>と言っている。

また、ハードとソフトの融合も進む。「製品によってはサービスの付加が欠かせない。いずれにしても、質とサービスで新しい独自の価値を創造しなければならない。」<sup>(14)</sup>といったサービスが不可欠という展開から「ニュービジネスは、豊かさの実現（経済のサービス化）を契機として起こった。そして、市場の変化、価値観の変化、社会構造の変化がさまざまなニュービジネス需要を生みだし、その発展をうながしている。経済のソフト化、サービス化は、製造業とサービス業の境界をなくし、ハードとソフトとのミックスが産業の潮流」<sup>(15)</sup>となるという見方もある。

上記のような問題認識に立ってサービス分野における新規性はいかなるものか、技術の新規性に比較し、その概念は複雑な様相を呈する。本稿はニューサービス分野における非研究開発型ベンチャー企業の評価に係わる新規性について取り上げる。

## 2 新規性をめぐる支援施策の歴史的概観

中小企業政策の歴史的変遷を見ると中小企業を産業構造の高度化に遅れた、いわば弱者としての産業構造に適合させる政策とそれとは逆に産業構造を変えるいわば主役として期待を担う推進役としての政策が矛盾を内蔵しながら混在している。新規性に関する問題認識は当然のことながら後者の産業構造を変える担い手を支援する政策との関連性が高いがその変遷過程を概観する。

中小企業政策の起源は世界第1次大戦といわれる。しかし、それは経済問題というより中小企業の経営者である事業主とそこで働く労働者の救済的色彩の濃い社会問題であった。<sup>(16)</sup>従って、中小企業政策なかでもベンチャー企業などの新規性を論ずる場合には第2次世界大戦後からでも歴史の流れはくみ取れると思われる。

中小企業政策上の論点を考察する大きな節目として中小企業庁設置法による中小企業庁の開設と中小企業基本法の制定がある。1948年8月中小企業庁設置法が施行され中小企業庁が開庁された。その政策的背景は占領軍による徹底した民主化のもとに財閥解体、反独占、反大企業政策を進める上でイデオロギー的な意識づけと企業性を持たない個人事業主あるいは零細企業の乱立への対応である。<sup>(17)</sup>G H Qの存在と終戦という特殊事情があるものの大企業に対する中小企業という概念的な位置づけのなかで経済民主化<sup>(18)</sup>と起業家精神とはなにかという問題提起、さらにはそれらに対する支援、政策はいかにあるべきかという模索の源流に繋がる可能性もあった。また、個人事業主的色彩の濃いものの起業家精神に基づく差別化による生

き残り策としての「新規性」に繋がるかすかな萌芽が感じられる時期でもあった。

しかし、1963年の中小企業基本法の制定により中小企業政策は反大企業という対極としての概念から弱者としての概念に変質していく。エネルギーな活力の発揮者への対応から経済的社会的弱者に対する不利をいかに是正していくかに政策の論点は移行する。ここに施策としての「新規性」へ発展する方向性は完全に葬り去られた。新規の創業はむしろタブー視され、弱者を如何に適応させるかがその課題となっていく。

この中小企業基本法は中小企業を産業構造高度化への適応システムとして組み込み、体系化する過程において弱者救済の意識付けが濃厚となっている。即ち、中小企業は産業構造政策に適合させるためには種々の問題点を抱えており、その代表的なものの一つとして大企業との様々な不利の是正の存在を指摘し、その問題性の認識とその解決支援を通して日本経済の高度化を進めようとするものである。この中小企業基本法の制定により中小企業は日本経済の高度化に対応するため、経済政策の体系として組み込まれ、また中小企業政策もその枠組みのなかに位置づけられた。

1960年代の中小企業政策は適応化策であり、その課題の中心は中小企業の規模適正化を図る構造高度化策である。即ち、中小企業を適切な規模まで拡大することにより構造高度化に適合させようとするものである。

この適応化政策は知識集約化路線の導入によりその重点を知識集約化策へと移す。次に中小企業近代化促進法とその改正の動きを概観する。中小企業近代化促進法は1963年に制定され、69年の改正（第2次中小企業近代化促進法、通称第2近促、以下通称とする。）により構造改善制度が創設され、73年（第3近促）知識集約化路線が導入された。

75年（第4近促）新商品又は新技術の開発という知識集約化事業が、近代化計画と構造改善計画の例示の冒頭に掲げられ、法文上で知識集約化の重要性を明らかにした。<sup>(19)</sup>しかし、知識集約化の意味の曖昧さと政策の狙

いが不明確なことにより低調であった。

知識集約化という言葉だけが一人歩きし、施策としては迫力に欠けた。

「知識集約化事業の中心となる新技術や新製品開発は本来、個々の企業の競争の原点になるもの」<sup>(20)</sup>という見方もあり、「新規性」を評価する視点と中小企業の適応策としての施策との適合性がないまま、結局実施上の効果はあまりなかった。

1960年代後半あたりからベンチャービジネスといわれる企業家が出現した。清成忠男氏がベンチャービジネスという和製英語を用いて、新しいタイプの中小企業の意義を指摘したのは1970年であった。<sup>(21)</sup>このような背景のなかで創業支援の一つの契機となったのは1975年の財団法人研究開発型企業育成センター（Venture Enterprise Center、通称略してVECという。以後通称とする。）の設置であった。このVECの所管は中小企業庁ではなく、通産省機械情報産業局という本省である。中小企業庁という外局ではなく、本省管轄であった。<sup>(22)</sup>中小企業政策の全般を所管するのは中小企業庁である。このことが中小企業政策の整合性を欠く理由の出発点の一つとなっている。

1989年新規事業法が施行された。新規事業法は画期的な技術やノウハウ、アイデアを持つ企業が商業ベースで商品の生産等を行う際にその事業化資金の調達を支援する。支援を受けるには事業の新規性等の要件をクリアーし、通産大臣から認定を受けなくてはならないとされている。

企業化される商品等が画期的であることを要求しており、新規性の要件を前面に出している。新規開業・新規事業支援策の中でも新規性の高い企業を支援する施策となっている。

1995年中小企業創造活動促進法が施行された。中小企業創造活動促進法は新規性を有する技術・ノウハウの研究開発とその事業化を認定対象とし、中小企業の創業、研究開発、新製品・新サービスの開発など創造的事業活動を支援する法律であり、中小企業の対象目的の位置づけを中小企業基本



法の産業構造適合化政策から一転して産業構造変化の主役的存在としての推進政策へと変化させている。また、中小企業創造活動促進法において「新規性」という表現が随所に見られる。

1999年中小企業経営革新支援法が施行された。同法の第1条において、「中小企業が行う経営革新を支援するための措置を講じ、あわせて経済的環境の著しい変化により著しく影響を受けている中小企業の将来の経営革新に寄与する経営基盤の強化を支援するための措置を講ずることにより、中小企業の創意ある向上発展を図り、もって国民経済の健全な発展に資することを目的とする。」とされており、国民経済という視点から中小企業経営の新規性とも言うべき経営革新の支援を目的としている。

具体的には、同法は、事業者が策定する経営革新計画を支援するために、以下のような特徴を持った制度となっている。

(1) 全業種での経営革新を幅広く支援

今日的な経営課題にチャレンジする中小企業の経営革新（新たな取り組みによる経営の向上）を全業種にわたって幅広く支援

(2) 柔軟な連携体制で実施

経営資源・得意分野に限りのある中小企業の経営革新には、他者との柔軟な連携関係を最大限活用することが不可欠、このため、中小企業単独のみならず、異業種交流グループ、組合等との多様な形態による取組みを支援

(3) 経営目標の設定

事業者が経営の向上に関する目標を設定することにより、経営目標を達成するための経営努力が促がされる制度

また、支援する行政側でも、計画実施中に、対応策へのアドバイス等を行い、フォローアップを実施

以上のように同法は中小企業の競争力強化を目的とし、個々の中小企業またはグループの経営革新に対し支援するものであり、

- (1) 創意工夫を生かした経営革新の支援
- (2) 新商品開発や新生産方式の開発の支援
- (3) 中小企業の自助努力を基本とする経営革新支援及び経営基盤強化の支援

の3つの柱を中心に経営革新を支援するものである。<sup>(23)</sup>

1999年中小企業基本法が改正されたが、新たな中小企業政策においては、中小企業の多様性や創造性、機動性に着目し、同法3条で「独立した中小企業者の自主的な努力が助長されることを旨とし、その経営の革新及び創業が促進され、その経営基盤が強化され、並びに経済的社会的環境の変化への適応が円滑化されることにより、その多様で活力ある成長発展が図られなければならない。」としているように、独立した中小企業の多様で活力ある成長発展を21世紀に向けた新たな政策理念として、中小企業政策を抜本的に見直している。

### 3 非研究開発型新規性に係る歴史的変遷

中小企業政策の歴史的概観で見たように、新規性に対する評価、問題認識には時代による変遷がある。

1973年中小企業近代化促進法の改正（第3近促）で知識集約化策が導入されたが、知識集約化という概念の曖昧さと適合化策に内蔵された施策ということもあり、その趣旨は十分機能しなかった。しかし、特質すべきことは、「新規性」に関わるものとして新商品、新技術だけでなく、新デザインあるいはそれを支えるものとしてサービスなどのソフト面を含めていることである。

即ち、知識集約化事業として、①新商品の開発、②新デザインの開発、③新技術の開発、④システム開発研究、⑤試作、⑥試験・検査および検定、⑦調査および情報サービス、⑧教育および研修・人材養成、⑨工業所有権の共同管理、⑩コンサルテーションを掲げている。①から④が新商品また

は新技術の開発中心で新規性に関わる事業であり、⑤以下はこれを支援する事業と位置づけている。

しかし、新規性を評価するというより、知識集約化という言葉のイメージから引き出された施策であり、施策の根底にあるものが新規性の発露による経営基盤強化ではなく、構造適合化にあった。

1975年に財団法人研究開発型企業育成センターが設置された。当センターはその名が示す通り「研究開発型企業」を対象とした。当初は創造的中小企業もベンチャー企業という用語は認知されず、「研究開発型企業」とされた時代背景と経緯もあり、1994年になって初めてベンチャー・エンタープライズ・センター (Venture Enterprise Center) という英語読みに正式名称を変更している。

当センターの目的は「研究開発型企業」即ち新技術・新製品の研究開発と企業化を目指す者の育成である。具体的には債務保証事業と情報交換事業を行い、債務保証は研究開発資金と企業化資金を無担保で保証するいわゆるベンチャーファイナンスである。

1988年から革新的な「サービス」にも保証を開始しており、研究開発型と知識融合型の2本立てとなっている。即ち、「高い技術力を有しながら、資金調達力の不足のために研究開発の遂行ができない研究開発型企業」と「高い創造力を秘めながら、資金調達力の不足のために革新的サービスの企業化ができない知識融合型企业」<sup>(24)</sup>を対象としている。ここに研究開発型だけでなく、知識融合型企业にも新規性が認識され出した。

当センターの動向から次の2つのことが解明される。一つは非研究開発型も新規性において認知されたこと。2つ目は新規性の評価認識として研究開発型が先行し、知識融合型が追随していることである。

この知識融合型企業の支援は先に見た中小企業近代化促進法の改正（第3近促）による知識集約化策の導入における知識集約とは施策上本質的に異なる。知識というイメージから短絡的に打ち出されたものと、新規性と

いう概念において、研究開発型だけでは把握出来ない、また、研究開発型よりむしろサービスやソフト面の方がウェイトの大きい新規性が存在するということの認識変化がその背景にある。

1989年施行の新規事業法では、新規事業の選定の基準に「新規性」という概念が随所に見られる。選定基準は以下の通りである。

- (1) 新規性ある事業として、社会通念上又は通常取引上「新しい」と認められる商品の生産又はサービスの提供を行うものであること。又は、商品、サービスには新規性がないものの、新技術を利用して商品の生産、販売やサービスの提供を大幅に改善するものであること。
- (2) 実施する事業が通商産業省の所管であること。
- (3) 生産、販売する商品や提供するサービスが企業活動や国民生活を向上させるのに役立つこと。また、認定対象が実施計画であるため、実施計画における資金調達計画、売上げ計画、営業政策、経営体制等が実現可能性を持つ妥当なものであること。

以上のように新規事業法では、「新規性」ある事業として、社会通念上又は通常取引上新しいと認められる商品の生産又は「サービス」の提供ということでサービスに代表される非研究開発型に対しても研究開発型と対等に新規性の対象としている。

1995年施行の中小企業創造活動促進法では、研究開発型、非研究開発型を問わず、すべての業種を対象にしている。そのスキームは次の通りである。

- (1) 特定中小企業者に対する支援

「特定中小企業者」の要件、即ち、創業5年未満の製造業等を行う者または一定比率以上の試験研究費率（3%）を計上している者を充たしている場合には、設備投資減税等の支援措置が受けられる。

- (2) 認定計画実施者に対する支援

著しい「新規性」を有する技術・ノウハウの研究開発およびその事業化

を行う中小企業者（事業を営んでいない個人を含む）であって、具体的な計画を作成し、都道府県知事の認定を受けた場合にはさらに広範な支援措置が受けられる。

### (3) 創造的中小企業に対する支援

認定中小企業者および創造的中小企業者（ベンチャー企業）については、当該企業が発行する株式・社債の引受け等の直接金融による支援措置が受けられる。<sup>(25)</sup>

中小企業創造活動促進法において認定される特定中小企業者の要件はスキームで見ると著しく「新規性」を有する技術・ノウハウの研究開発およびその事業化を行う中小企業者であれば事業を営んでいない個人を含むという極めて画期的なものである。

さらに1999年施行の中小企業経営革新支援法では非研究開発型の新規性について「新役務の開発又は提供」、「新たな販売の方式」、「役務の新たな提供の方式」というように具体的な表現を取っている。同法において経営革新計画の承認を受けるためには、以下の内容に沿った計画である必要があるとしている。

(1) 承認の対象となる経営革新計画の内容としては、新たな取組みによって当該企業の事業活動の向上に大きく資するものであり、概ね、以下の4種類に分類される。

- ①新商品の開発又は生産
- ②新役務の開発又は提供
- ③商品の新たな生産又は販売の方式の導入
- ④役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動

(2) このような「新たな取組み」については、多様なものが存在するが、「新たな取組み」とは、個々の中小企業者にとって「新たなもの」であれば、既に他社において採用されている技術・方式を活用する場合についても原則として承認対象とする。ただし、業種毎に同業の中小

企業（地域性の高いものについては同一地域における同業他社）における当該技術の導入状況を判断し、それぞれについて既に相当程度普及している技術・方式等の導入については承認対象外とする。

- (3) また、設備の高機能化や共同化が依然として大きな経営課題となっている場合、設備の高機能化や共同化によって新たな生産方式を導入し、生産やサービス供給効率を向上するための取組も承認対象とする。
- (4) 更に、事業活動全体の活性化に大きく資する生産や在庫管理のほか、労務や財務管理等経営管理の向上のための取組についても、広い意味での商品の新たな生産方式、あるいは役務の新たな提供方式等として承認対象とする。
- (5) 承認にあたっては、各都道府県、国の地方機関等が、申請内容に沿って承認すべきか否か判断する。

新規性について研究開発型の新商品の開発又は生産だけでなく、非研究開発型の新役務も対象とし、新しい販売の方式の導入なども含めた「新たな取組み」を掲げている。

以上のような経過を踏まえ、99年の中小企業基本法の抜本的改正へと繋がっていく。経緯は歴史的概観で見た通りであるが新規性に係わるものとしては第2条の3で、創造的事業活動について「経営の革新又は創業の対象となる事業活動のうち、著しい新規性を有する技術又は著しく創造的な経営管理方法を活用したものをいう。」としている。この規定は「企業の行う研究開発、新たなノウハウ・アイデア等は企業の付加価値の源泉であり、このような事業活動は、経営の革新又は創業の中でも特に企業の価値を高める可能性が高いうえ、通常とは異なる特別な支援が必要であるため」<sup>(26)</sup>に設けている。この中小企業基本法の改正により「新規性」の概念は中小企業施策の中で完全に定着してきており、研究開発型、非研究開発型を問わず経営革新の「新規性」も含めて認知されたと言える。

## 4 新規性概念の考察

支援施策のなかでの新規性をめぐる動向を歴史的に概観し、次に新規性のなかでも非研究開発型に絞った歴史的変遷を見てきた。新規性の問題認識の大きな時代の流れのなかで非研究開発型の新規性概念は研究開発型と比べ認知の遅効性もあり、曖昧なまま推移しているのが現状である。

先に見たように、新規事業法においては新規性ある事業は「社会通念上又は通常取引上新しいと認められるサービス」の提供としている。ここに「社会通念上又は通常取引上」の新規性とはいかなるものか、また同法の「サービスには新規性がないものの新技術を利用してサービスの提供を大幅に改善」するものも新規事業法の対象としているが、サービスの「大幅な改善」とはどの程度のものかなど認定の段階では曖昧な点も多い。中小企業経営革新法では「新役務の開発又は提供」だけでなく、「役務の新たな提供の方式」として役務は新しくなくても提供の「方式」に新規性があれば認めている。中小企業創造活動促進法の「著しく新規性を有するノウハウ」とともに方式、ノウハウとはいかなるものかは概念的には今ひとつはっきりしない。それは法の施行段階で技術、研究開発型だけでは新規性が網羅出来ないという認識から出発し、その他もろもろを一括して追加することにより法の趣旨を生かそうとしている苦肉の策の結果だとも言える。

ここで視点を変えて非研究開発型の新規性と密接に関連する概念としてニューサービスについて考察する。通産省中小企業庁のサービス業振興室によるニューサービス業の概念は次の通りである。

ニューサービスの概念

### (1) 差別化

サービス市場の差別化、細分化により新規性を打ち出している

- ① 従来対象となっていない分野を開拓した
- ② 既存分野でユーザーの組織化等により差別化を図った

## (2) 手段の革新

サービス提供手段に新規性を打ち出している

- ① これまでの提供手段自体を革新した
- ② 既存手段を新たな観点から活用した
- ③ 新しい手段を作り出す

## (3) 内容の革新

サービスの提供内容に新規性を打ち出している

- ① 日常生活、企業の一般業務に関するサービスを代行する
- ② 専門性の高いサービス分野を担当する
- ③ 全く新しい分野を開拓する

## (4) 技術革新

新技術・新製品の開発をよりどこかに新規性を打ち出している

## (5) 国際化

国際化の進展に対応して新規性を打ち出している

## (6) 総合化

サービス業者が諸手段の複合化、総合化を図ったり経営面での革新を行うことにより新規性を打ち出している<sup>(27)</sup>

通産省中小企業庁のサービス業振興室によるニューサービス業の概念は差別化、手段の革新、内容の革新、技術革新、国際化、総合化という切り口から新規性の有無を問うことに特色がある。

新規性を分類することにより分かりやすく、かなりつつこんだ取り組み姿勢が見られる。しかし、サービスのニーズは限りなく多様化しており、変化も激しい。一つだけの切り口ではなく、複数の要素が重なりあって、その相乗効果によりその新規性を一層高めている場合もある。国際化を掲げるならば情報化での新規性は如何というようにその時点での問題意識により切り口は変化する。細分化することにより新規性の客観性が失われる場合もある。そこが新規性の概念の難しいところである。



中小企業政策、ベンチャー支援における各種施策に見る新規性、また通産省の中小企業庁のサービス業振興室による新規性など非研究開発型企业における新規性の概念を概観してきた。

環境変化、ニーズの多様化などを背景に新規性の解釈は複雑であり、困難を極めている。しかし、各地方公共団体やニュービジネス協議会など各種団体の支援認定基準として「新規性」を掲げていることが多い。

新規性の評価は様々な問題性を含む。ベンチャー企業の新規性とサービスの新規性が評価上混同される場合が多い。企業としての革新性とそこから生み出されるサービスの新規性は相互に関連し合い、評価の複雑性となる。

新規性あるサービスを評価する場合、その新規性は市場の客観的評価などを含めて独立的ではあるが、新規性の源泉は起業家精神旺盛な経営者による革新的な経営に起因する場合が多い。また、支援対象はあくまで企業である。このことは新規性評価が難しい点の一つである。

研究開発型における技術の新規性は、比較的その技術の独立的評価を受けやすいのに対して、サービスの新規性は企業特に経営者の革新性とも微妙に絡み合う。画期的な新規性を伴うアイデアとしてのサービスも市場ニーズに適合しない場合や、経営的に収益を確保維持出来ない場合は単なる思いつきでしかない。顧客に対し未知のサービスを必死に開拓し、血のにじむ経営努力により収益基盤を確保してはじめてそのサービスは認知される。サービスの新規性だけを切り離して評価することは出来ない。たとえ評価しても極端な場合、認定した途端に倒産ということもあり得る。サービスなどの非研究開発型の新規性は研究開発型の技術などの新規性に比べ、その技術単独勝負とは行かない危うさがあり、それだけに評価は難しい。

そこで新規性評価における3視点について考察する。対象企業の認定判断として新規性を評価する場合、実践的には新規性概念だけでは充分とは言えない。非研究開発型の新規性は技術中心の新規性とは違い、その新規

性がよって立つ経営基盤を吟味せざるを得ない。今までにない画期的な新規性も単なるアイデアだけでは砂上の楼閣である。

その新規性は市場に受け入れられる潜在的ニーズが存在するか、その市場ニーズの開拓により経営戦略的に大きな新展開が期待されるか、また収益が継続的に確保される仕組みが可能かという3つの視点が必要である。即ち、①市場開拓性、②経営戦略性、③継続的収益性である。

通産省中小企業庁のサービス業振興室によるニューサービス業も①差別化、②手段の革新、③内容の革新、④技術革新、⑤国際化、⑥総合化という6つの概念も一つの切り口から見た試みである。

しかし、実際の評価にあたっては収益が維持確保される仕組みの可能性の評価は欠かせない。国際化などの環境変化に適応し、IT（情報技術）革命などの技術革新に対応しながら、総合化、細分化などによる差別化の経営戦略により、市場ニーズを的確に開拓する発露としての手段を含めた内容の革新といった評価の視点が不可欠である。

サービス業振興室によるニューサービス業の6つの概念も並列的な箇条書きとしての概念ではなく、国際化など環境変化に対応する市場開拓性、差別化などの経営戦略性という切り口による視点により評価項目としては立体的となる。それも当然に継続的収益性の基盤が大前提である。「理論的創造は実践によってはじめて開花する」<sup>(28)</sup>と言われる。次に具体的な事例を通して「新規性」について考察する。

## 5 事例による新規性の検証

ここでは事例により新規性に関する①市場開拓性、②経営戦略性、③継続的収益性について検証する。ここで取り上げる8企業はベンチャー企業のなかでも新規性については評価が定まっている成功事例である。これらの企業が何故新規性を勝ち得たかを上記の3つの視点から検証する。

先ず、中古市場を開拓した株式会社ガリバーインターナショナルとブッ

クコーポレーション株式会社を取り上げる。同じ中古市場でも前者は中古車であり、後者は中古本である。しかし、新規性への切り口は全く異なる。

なお、8社それぞれに「当社の概要」を掲げてあるが、主に会社四季報を中心に、新聞、雑誌などに発表記載されている計数等によっている。特に売上高、従業員数など時期は統一されていないが、本題の検証に支障はないものと思われる。

#### (1) 株式会社ガリバーインターナショナル

##### 当社の概要

社 長	羽鳥兼市
本 社	千葉県浦安市
設 立	94年10月
資本金	38.5億円
従業員	559人
店舗数	ガリバー548, ドルフィンネット206, 他147
売上高	423.4億円
事 業	車両82, 店舗用品 2, 加盟金収入 3, 他13
業 種	中古車買い取り
特 色	直営とフランチャイズで全国展開, 衛星回線使った販売

当社は中古車買い取り専門店のフランチャイズチェーンを展開し、中古車の流通システムの新規性により急成長している。先ず市場開拓性の視点である。長期不況により価格にシビアになっている消費行動や環境問題に端を発したリサイクルの波にうまく乗った。必ずしも新車でなくても中古車でもよいとする「所有」より「使用」に価値を置く価値観の変化、車のレンタルも含めた生活者の消費行動の多様化も社会的背景としてある。このような時代背景のなかでの消費者のニーズの徹底した把握の深掘りが当社の営業基盤の確立に繋がっている。新規性の出発点は「先ず市場ありき」である。大きな環境変化のなかで単なる思いつきの新規性でなくニーズに

深く根を下ろした市場を見る確かな目である。これが市場開拓性の神髄である。

次に経営戦略性である。消費者が車を購入する場合、価格の安さを求めることは当然であるが、中古車は新車と違ってその値段が妥当か否かが不透明であり、そのことによる不安感の存在の方がむしろ大きいと言える。また、一般的に今まで使用していた中古車を買取ってもらった場合、高く買取ってもらいたいことではあるが、適正な価格かどうかはまた分かりにくく、疑問が起こりやすい。新車購入時の下取り価格の曖昧さを経験している消費者としては当然である。

当社はこの価格の不透明さに対する消費者の不安感に目を付けた。その解決策は価格形成の透明性の確保である。当社ではすべての車の価格をオープンにしている。中古車の買い取り価格もその売価も業界ではじめて全国同じという統一性を打ち出している。それが可能となったのは当社独自の査定システムの存在である。当社は「査定システムに新規性があり、約600項目に登る査定表、100点満点からの減点法による査定で価格を決定する方式」<sup>(29)</sup>を構築した。中古車の流通システムの新規性の中核となるコアはこの査定システムの新規性にたどり着く。

それではどのようにして独特な査定システムが出来上がったのか、これまで中古車の店主の経験による査定とどこが違うのかを考察する。当社には数多くの中古車オークションのデータがあった。そのデータをもとに価格決定のノウハウも蓄積されていた。しかし、これだけでは新規性は生まれない。価格の不透明性をなくし、全国统一した価格をオープンにしたいという強い意志と工夫が新規性を生んだのである。傷など情報のある中古車に関するデータを店からファックスが送られてくると瞬時に本部が全国统一価格を決定し通知している。この買い取り価格と売価は衛星通信によるカーショップともいえるドルフィンを通じてオープンしている。全国の店舗でドルフィンの端末を使って顧客は瞬時に実車の映像を含めた車の情

報を手に入れることが出来る。査定システムのノウハウとドルフィンという情報システムの活用によりコアとしての新規性を確立したのである。

査定システムの分かりやすさと透明性は中古車店の経験が不要となり、特別な知識経験が要らず、脱サラや異業種からの参入を容易する。在庫の場所も不要であり、スタッフも最小の3名で営業が出来るので開店費用が少なく済む。これがフランチャイズチェーン（FC）展開で急成長している要因となっている。査定システムの新規性は流通の新規性と繋がっていく。

次に継続的収益性である。システムとしての新規性が確保されても、ビジネスとして採算に乗らなければ、経営は成り立たない。FC展開による利益確保はフランチャイジーであるFC店自体が利益のする仕組みを作らなければ長続きしない。コンビニなどのFCでのトラブルが後を絶たないのは本部とフランチャイジーとの利益が相反し共存共栄が図れないことにある。

当社ではFCでフランチャイジーが儲かる仕組みを確立している。都内でFC経営する場合の投資利回りは年30から40%という試算もある。このためFC加盟希望が絶えないと言う。また、FCの権利が高値で売れるという副産物もある。

当社としてはFCからの加盟金、ロイヤルティ収入、中古車オークションへの出品手数料、車両の売り上げなどがあるが、フランチャイジーの経営基盤が前提である。FCの展開による急成長はスケールメリットをもたらしている。回転率の上昇による利益率の向上もあるが、有名タレントの起用によるTVコマーシャルなど広告宣伝のメリットや街道沿いの同じデザインの店舗による知名度向上などもある。流通での新規性は競争相手もなく有利な展開となっている。

当社の在庫に対する考え方にもユニークさが見られる。在庫は限りなくゼロが望ましい。無在庫を目指す。買い取り車は必ず1週間から10日でオ

ークションにかけられ売却される。従来では買い取りから販売まで数ヶ月かかるのが業界の常識であった。その間の価格の目減りを見込んで買い取り価格を安くせざるを得なかったのである。このようにして当社は買い取りから販売までの自己完結型の中古システムにより新規性のある流通チャネルを確立した。

新規性への道は社長の資質とキャリアにも左右される。社長の商才は理髪店経営の父譲りということもあるが、14年前いったんは挫折している。福島県郡山で買い取りと販売を同じ店でやり失敗している。その失敗が消費者の本音のニーズに目を付けユニークなシステムの構築に繋がったと思われる。また、社長は再生タイヤと中古車販売で在庫リスクを如何に減らすかという課題と取り組み、そのシステムの模索を続けていたという背景もある。

## (2) ブックオフコーポレーション株式会社

### 当社の概要

社 長	坂本 孝
本 社	神奈川県相模原市
設 立	91年 8 月
資本金	15億円
従業員	184人 パート・アルバイト1,584人
店舗数	529店舗（直営店116店、加盟店413店）
売上高	120億円
事 業	中古本，CD，中古スポーツ品
業 種	中古書店チェーン
特 色	中古書店「BOOKOFF」の展開と新規中古業態の開発，運営

当社は中古書店のフランチャイズチェーンによる積極的な展開により急

拡大を続けている。当社の経営戦略性の要は価格の値付けのノウハウにある。そこに新規性を見出した。価格設定の新規性としては株式会社ガリバーインターナショナルと同じであるが、技術的な独創性のある査定はない。ガリバーインターナショナルでは、本部で査定のノウハウの蓄積による客観的な評価がベースとなっていたが、当社では中古本の査定の技術的なものは特に存在しない。定価の10%で買い取って定価の半額で売るというだけである。

ガリバーインターナショナルでは一番難しい査定の部分を本部で引き受け、現場での店主、顧客へはオープンにされた統一価格で取り引きされるという価格の透明性が生命線であった。

ブックオフコーポレーションでは、査定を本部で実施する訳ではない。パート、アルバイトでも単純に定価の10%で引き取るというルールだけである。従来 of 古本屋は目利きによる値段の設定がカギを握っており、豊富な知識と経験を必要とした。ガリバーインターナショナルと同じく誰でも参入できるシステムである。従って、フランチャイズチェーンとして多店舗展開が可能となった。

下取り価格が定価の1割というのは、店員だけでなく、顧客にも分かりやすく透明性ははるかに優れている。用済みの本を持ち込み帰りに欲しい本を半額で買っていくという行動も多く見られるという。販売はお客が決めるという考え方により3ヶ月で売れなければ100円に値下げしている。

古本は手垢でよごれた汚いイメージがある。そのイメージを一掃するために機械のやすりにかけて古本を新品同様に再生産している。また、店構えを明るくきれいにしており、新刊書店と変わらない店づくりとなるよう工夫している。古本屋という暗い雰囲気をはらって変え、若者でも入りやすく楽しい空間を演出している。お客だけでなく、アルバイト店員が「学校より店にいた方が楽しい」と言わせる店づくりに努力している。

単純な作業を楽しく出来る工夫が随所に見られる。例えば、「毒林檎」や

「ところてん」等と言った独自用語を使っている。「毒林檎」は汚れがひどく廃棄すべき本で一冊のお陰で棚全体が腐って汚く見えるので100円コーナーに移動するか、すぐ捨てる。また「ところてん」は3カ月以上たった本を棚から押し出すように100円コーナーへ移動させることである。<sup>(30)</sup>

買い取り・販売価格の決め方のマニュアルの新規性を後押しするものは、店づくりと共に徹底して若者をやる気にさせる人事政策である。

当社の経営理念は「事業活動を通じての地域社会への貢献」、「全従業員の物心両面の幸福の追求」である。その理念をパート・アルバイトの人たちにも分かりやすく情熱を持って伝えるべく、社長が「ダイレクトコミュニケーション」と呼ぶ意志疎通による会社との一体化に努力している。また、入社後1年以内に店長にするだけでなく、思い切って新入社員を店長にするとかやる気を出させる刺激策を打ち出している。直営店を分社化する際、子会社社長に大学生を当て、積極的に経営を任せることも始めている。

当社の品揃えはコミック、単行本、文庫本、新書、写真集、雑誌などの一般の書籍としている。神田の古本屋のような希少性ではなく、日常性を売りものにしている。そのことが値付けの単純化を可能にしており、顧客の層も中高生を中心とする需要の追い風を受けている。

社長によると「本業（新品販売）が非常識な経営をしていたり、または法律や業界内の規制で古い慣習によって、頑なに他を排除して守り続けてきた業界だ。それをアンチテーゼとして今までの市場を当てはめれば必ず伸びるーそれが参入した動機」<sup>(31)</sup>と中古ビジネスの神髄を語っている。これはまさに当社の市場開拓性を如実に物語っている。一般に「日本の流通過程は複雑で、既得権益による高コスト構造が各分野にあるとされる。しかし、過去からのしがらみがなく既得権益に縛られていない若手起業家は、自ら流通サービス過程に変革を起こす」<sup>(32)</sup>と言われる。既得権益の有無、年齢に関係なく、先入観を排除し顧客の潜在的ニーズを把握する市場開拓



性こそ新規性サービスの原点である。

当社は古本以外のリサイクル事業にも乗り出している。中古ビジネスのチェーン展開のノウハウにより、ブランド中古衣料専門店のティンパンアレイと共同で中古婦人服の分野にも進出している。また、甲府市に商工会議所と提携し、空き店舗を活用して子供服やパソコンなどのリサイクルショップも開業する。同社は甲府市を手始めに「リサイクルの街」として商店街の活性化策を各地に展開したいという。価格設定の新規性は中古ビジネスからリサイクル事業へと展開させるきっかけとなっている。

社長は50歳の時にブックオフコーポレーションを創業している。父が甲府で精麦事業をしており、高校生の頃まで経営の厳しさを知っており、また、18ぐらいの業種を経験し、死ぬ思いで資金繰りの苦労もしたという。わずかな資金で開業できる中古ピアノの販売の経験が今の中古本事業に繋がっている。

ガリバーインターナショナルと異なり価格設定のノウハウは極めて単純である。中古書を定価の10%で買い取り、定価の50%で売るという価格設定ノウハウの新規性だけで事業展開に成功しただろうか。単なる計算上の利益創出の仕組みは単純が故に実践的には困難を極める。継続的に利益が出て初めてビジネスとしてこの世に誕生する。

古本屋のイメージを一新し、新品同様に機械式のやすりにかける再生産方法とともに若者を徹底的にやる気にさせる人事政策が収益上採算に乗り、多店舗展開が可能となった。成功のカギとして中古ビジネスからリサイクルという時代の流れを的確に捉えた市場開拓性がある。また仕入、販売の透明性ある仕組みを作り上げる経営戦略性もある。しかし、安定した収益が確保されなければビジネスとして新規性は存在しない。社長の経営上の数々の失敗も含む経験から滲み出る収益への飽くなき追求と新規性出現とは無関係ではない。そこがニューサービスの新規性評価の難しいところである。

次に潜在的な市場ニーズを的確に掘り起こし、業界の常識を否定して新規性を打ち出したキュービーネット株式会社とパーク24株式会社を取り上げる。前者はカット専門理美容店のフランチャイズシステムによるチェーンを展開しており、後者は24時間無人時間貸し駐車場を運営している。

(3) キュービーネット株式会社

社 長	小西國義
本 社	東京都中央区銀座
設 立	95年12月
資本金	6,000万円
従業員	70人
店舗数	直営とフランチャイズチェーンで全国に58店
売上高	6 億円
業 種	カット専門理美容店「キュービーハウス」
事 業	理美容店のフランチャイズシステムによるチェーン展開
特 色	10分1,000円の専門理容店

本社は「10分1,000円」をキャッチフレーズにカット専門理美容店をフランチャイズ展開して急成長している。99年2月にはニュービジネス協議会から「理容業の常識を覆した」として最優秀賞を受賞している。常識をうち破ったという、その新規性を考察する。当社はカット専門店「QBハウス」を全国展開している。Qはクイック（素早い）Bはバーバー（理髪店）の省略である。理髪店は散髪、洗髪、ひげ剃り、マッサージなどで1時間程度で4,000円前後というのが一般的である。理髪店は全国で14万店あると言われ過当競争の業界であり、差別化は毛染めやネイルなどのサービスの多様化がポイントになっている。当社の経営戦略性は10分で散髪だけというサービスを減らす逆の発想によるコスト低減とスピードを武器とした差別化にある。当社によるこの逆の発想の原点は先入観に惑わされない顧客のニーズの把握にある。即ち市場開拓性の起点である。理髪店への不満は

「待たされる」「時間がかかる」といったものが多いが、個々のお客のニーズを無視した一律的なお仕着せサービスに由来する。ゆったりとくつろいだ雰囲気の中だけで出来るだけサービスを受けたい顧客と手間かけずに最小限のカットだけという顧客がいるはずだという鋭い観察に基づき、後者に特化しようというものである。早くて安い散髪で忙しいビジネスマンに照準を当てた。業界の事情から顧客を見るのではなく、顧客のTPOに合わせた視点から理容のニーズを先入観に惑わされず捉えている。次は継続的収益性である。ニーズの把握の後は「10分で1,000円」という分かりやすいキャッチフレーズのもとで採算が取れるビジネスとしての確立である。先ず、徹底したコストダウンによる効率経営である。カットのみ、くしは使用后プレゼント、タオルは使い捨て、そのくしやタオルも大量発注によるコスト減を図っている。イスも10分しか座っていないので70万から100万円もするものは必要なく、パチンコ用のイスを改良する。洗髪もせず、業務用の掃除機を手直ししてエアー吸引によりカットされた髪の毛を取り除く。1,000円札しか使えない自動販売機でチケット購入のため、レジを置かず、散髪中に作業が中断しないように電話も置かないという徹底した効率化である。業務はすべてシステム化、省力化を図っている。

顧客は店頭のランプにより待ち時間が分かる仕組みになっている。満席は赤、空席はグリーンですぐ出来る。散髪用のイスや待合室のイスにはすべてセンサーがついており、コンピューターにより情報管理出来るようになっている。理髪師毎に担当のイスが決まっており、1日何人、かかった時間は何分といったデータが本部に送られ、グラフや表にされ、顧客管理、業績管理に活用される。

人事研修にも工夫が見られる。理髪師全員に店に行く前に最低1週間の研修を課し、どんな髪型でも7分で散髪出来るように腕を磨かせる。カットだけなので経験が浅くても短時間でベテランになるという。従業員である理容師に「あるべき姿」サクセスストーリーを提示し、やる気を出させ

ている。給与の一部を積み立てさせ、500万円になり独立の意志があれば、店舗の斡旋も含め支援するシステムを取っている。1年目は掃除、2年目は洗髪、3年目はひげ剃りという見習い期間もなく、定着率は良好である。

当初は忙しいビジネスマンを対象にしていたが、住宅街で意外と主婦や子供が多いため対象を広げている。午前は主婦、午後は学生や子供、夕方はサラリーマンと効率よく回転している店もある。最初は都市部の駅周辺を中心に展開していたが、99年11月には主婦子供を対象に広島県天満屋経営のショッピングセンター「サファ福山」など大型商業施設や発車待ちの顧客対象に西武池袋駅改札内等多方面への出店を開始している。

当業界は40年来、業務カルテルが実施されており、過保護で古い体質が染みついている。各都道府県の組合が地域で休日や営業時間を決め指導していた。当社が年中無休であるため、かなりしつこい「いやがらせ」を受けたようである。理容師はひげ剃りが出来るが美容師は出来ないなど保健所への出店規制にも悩まされている。

社長は医療機器の販売会社を経営していたが、理容業界とは全く接点がない。逆に業界の常識に捕らわれないユニークな経営が可能となったとも言える。少年時代は発明コンクール入賞など発明、開発などへのこだわりは待ち時間が分かるランプの点灯、イスへのセンサーの装備などに生かされている。

長い拘束時間と高い料金に疑問を持ち、業界の常識に惑わされることなく、時間という切り口から顧客のニーズを掴んだ市場開拓性は新規性への出発点である。さらに継続的収益性を確立するためにビジネスとして採算に乗るように徹底したコストダウン、コンピューターによる情報管理、やる気を持たせる人事管理などがうまくかみ合い、経営戦略性へと展開されている。新規性は単なるアイデアだけではなく、それを可能にする工夫、努力があってはじめて実現する。また、55歳からのニュービジネスということで、用意周到な準備と業界や規制に負けない気力も後ろ盾となってい

る。新規性の3つの切り口の市場開拓性、経営戦略性、継続的収益性は経営者のパーソナリティとも密接に絡み合う。その経営者の創業者精神がなければ、その新規性は出現しなかったかも知れない。逆に経営者の姿勢に問題があり、新規性が評価され認定されたもののあえなく倒産という事例もある。新規性評価の難しいところである。次は同じ業界の常識を破って新規性を打ち出したパーク24株式会社の事例である。

#### (4) パーク24株式会社

社 長	西川 清
本 社	東京都品川区西五反田
設 立	85年 8 月
資本金	47.2億円
従業員	210人
店舗数	支店 2 営業所 9
売上高	246.5億円
業 種	時間貸し駐車場の運営・駐車場機器の販売
事 業	駐車場収入91, 商品売上 8
特 色	24時間無人時間貸し駐車場運営, F C 方式も含め展開, 機器販売

当社は24時間無人時間貸し駐車場を運営しており、「24時間いつでも止められる」というコンセプトで急成長している。当社の新規性は100円というコイン1枚で短時間ではあるが駐車出来る場の提供にある。都心の一等地で20分100円から30分200円、夜間では1時間100円となっている。従来、時間貸し駐車場は観光地などではよく見られた。また一部繁華街でも利用されたが当社のように全国展開は初めてであった。月極めの「マンスリー」ではなく時間の「タイムズ」での貸し駐車場としての差別化は当社の駐車場の表示看板が「タイムズ24」となっていることに現れている。

まず、市場開拓性であるが、時間貸しは本音の顧客のニーズの把握から

出発している。社長が警察の「駐車違反がなかなか減らない」という話から「何故減らないのか」という原因究明に時間をかけている。多くの人が仕方ないと思っている実状を徹底的に分析している。そこで判明したことは短時間の駐車に対応する場がないことである。「荷物を積み替えたい」「ちょっと挨拶したい」という10分位の駐車でも1時間500円とか1,000円の駐車場しかない。違反と分かっているが見つかった時は運が悪いと諦めるというニーズの本音の部分を見逃さなかった。路上駐車「止め得意識」とその裏返しである「運の悪さ意識」を打破するための場の提供である。

次は経営戦略性の樹立と継続的収益性の基盤の確立である。先ず、そのような駐車ニーズが提供できる場の確保である。社長の市街地の観察が始まる。そこでバブル崩壊により地上げしたものの虫食い状態で売れ残った土地の処分に困っている地主の存在を知る。その地主の課題である処分したい狭い土地とちょっと駐車するというドライバーのニーズとの結合というニュービジネスとしての経営戦略性に辿り着く。当社の駐車場はビルの谷間にある100㎡ほどの狭いスペースに多く見られる。文字通りすき間ビジネスである。

社長は工業用ファスナー製造会社に勤務していたが、モータリゼーションの進展によりこれからの成長産業は交通関連産業であると考え、71年スピアウトし、道路標識の販売会社「ニシカワ商会」を創業した。当初は個人向けに駐車禁止標識を販売していたが、その後有料駐車場事業へと展開していく。有料駐車場へのきっかけは病院である。いつも満車の病院の駐車場の実地観察から始める。その結果満車の原因が患者や見舞い客以外の車で占められていることが分かる。病院の駐車場の有料化は病院側からの強い反対に合う。無料から有料への抵抗である。病院からはサービスの悪化と映る。何回かの説得により採用され、駐車場に空きがでるようになる。その結果本来の病院利用客が料金を払っても利用するようになり、発注が相次ぎ事業として確立していく。このような社長の先入観や慣行にと

らわれない真の顧客ニーズの把握へのアプローチの姿が時間貸し駐車場にも結び付いている。このように市場開拓性は、顧客にも分からない潜在的ニーズへの対応の過程で出てくる場合も多い。

継続的収益性のためには、いかなる環境変化、競争激化のなかでも収益を確保していかなければならない。駐車場はコイン式集金機が付いた車止めが5～6台設置されとおり、車を入れると車止めが上がり料金を払うと車止めが下がるシステムになっている。時間貸し駐車場はシステムとしてはそれほど難しいものでなく、他社の追随も見られた。特に三井不動産や伊藤忠商事などグループ企業を通じて一時は50社近く参入してきた。

しかし、当社では常に利用者の視点でサービスを改善してきており、今では数社に減ってきている。「よい車社会には自動車と道路と駐車場が必要だが、残念ながら日本にはよい道路とよい駐車場が欠ける」<sup>(33)</sup>という社長は自分で駐車場を使ってみながら利用者の声を聞くというユーザーの立場に立った理念は徹底している。何時でも安心して利用出来るように夜間照明を明るくしたり、どんなサービスでも対応出来るようにきめ細かいサービス提供を考慮している。具体的には別会社のタイムズ24のスタッフが清掃や機器のメンテナンスや定期巡回による行き届いた安全管理を実施している。「無人だから充実した体制の構築が欠かせない」ということで電話1本で対応する24時間パトロールを昼はタイムズ24で、夜間は警備会社に委託している。

また、駐車場に付加価値を付ける洗車、キャッシュディスプレイ、チケット予約サービスや託児所、ワンルームマンション賃貸を併設したタイムズコートの建設、電気自動車の普及のために充電装置を設置した「パーク&チャージ」構想など事業意欲も旺盛である。車が必要な時だけ利用出来る「車の出前」も検討しており、駐車ということからそれに関連するニューサービスの可能性に積極的に挑戦している。また、最近ではマーケティング会社のシグニチャージャパンと組み「ドライバーズネット」を設立

し、自動車ドライバー向けの会員制サービス事業を開始した。全国の修理工場や損害保険会社と連携し、故障時の緊急対応サービスや自動車保険の割引きサービスを展開する。

また、新しい時代の流れにも敏感に対応している。PFI（民間資金による社会資本整備）による従来不可能であった公共地の利用促進、SPC（特定目的会社）による証券化、ITS（高速道路交通システム）対応によるIT（情報技術）化にも積極的である。IT化は利便性アップによる稼働率の向上だけでなく、ナビゲーションシステムへの満空車情報の提供、キャッシュレス対応など顧客の囲い込みにも直結する。

業界の常識を打破して新規性を打ち出した企業のうち、理容業界からキュービーネット株式会社と駐車場業界からパーク24株式会社を取り上げた。どちらかというニーズのすき間に焦点を当てたビジネスである。次に夜間という時間帯を切り口に新規性を出している株式会社ドン・キホーテを考察する。

#### (5) 株式会社ドン・キホーテ

社 長 安田隆夫

本 社 東京都江戸川区北葛西

設 立 80年9月

資本金 54.3億円

従業員 466人

店舗数 渋谷，葛西，府中，杉並，港山下，新横浜，東名川崎，大宮，環八世田谷，環七梅島，他14

売上高 457.2億円

業 種 深夜営業の総合ディスカウント店

事 業 家電製品24，日用雑貨24，食品16，時計・ファッション23，スポーツ・レジャー10，他3

特 色 深夜営業の総合ディスカウント店首都圏展開，独自戦略で



## 差別化

当社は首都圏を中心に深夜営業の総合ディスカウント店を展開している。常識を覆す店づくりで深夜の需要を開拓するという経営戦略性を打ち出している。ほとんどの店は午前10時に開店して午前2時まで営業しているが、午後10時から午後11時30分までが最も混雑し、売上も午後6時以降が全体の65%を占めるという。深夜営業に注力し新宿店では閉店は午前6時である。消費が低迷するなか、「夜は寝る時間」という先入観を排除し、深夜にこそビジネスチャンスを求める営業スタイルである。

次に市場開拓性の考察である。深夜ビジネスが成り立つ背景は消費者の多様化と生活スタイルの変化がある。特に若者を中心に時間軸の視点からは多様化が進んでおり、必ずしも夜は休息時間とは限らなくなってきている。また、「眠らない都会」と言われるように夜更かしの傾向はますます強まり、生活スタイルも変化している。

商品構成は99年12月で家電製品24%、日用雑貨24%、食品16%、時計・ファッション23%、スポーツ・レジャー10%、他3%となっている。当社は「ディスカウント&コンビニエンス」の看板を掲げているが、品揃えなどはコンビニとは逆の店づくりをしている。あらゆる商品が雑多に陳列棚に詰め込むように並べられ、壁も天井近くまで商品で埋めつくされている。

「圧縮陳列」、「熱帯雨林陳列」と呼ばれる雑然かつ混沌とした店づくりである。コンビニは「見やすく、買いやすく、取りやすい」工夫をしているが、当社ではわざと「見にくく、買いにくく、取りにくい」陳列にしている。効率を追求したコンビニとは相反する店づくりである。当社では「昼のお客さんは、買う商品が決まっている目的買いだから、見やすく、買いやすい従来の陳列でいい。ところが深夜のお客さんは、ほとんどが衝動買い。唯一、消費行動の中で残された衝動買い市場を業態として作り上げたかった。これは夜祭りに集まる心理と同じ」<sup>(34)</sup>と言う。

混沌とした陳列が宝探しの夜祭りの賑わいを醸し出し、さらに店の外

にたこ焼きや焼き鳥などの屋台を並べお祭り気分を助長している。合理的な消費行動ではなく、遊び心にフィットするコンセプトである。「深夜」というキーワードに「楽しさ」を加味させている。深夜へのタイムシフトにより道路が空いているため渋滞なしで店に行ける。アクセスの時間節約とそこで浮いた時間をゆっくり買い物に回せる副次的効果もある。即ち、移動時間を短縮した分、店内に長く滞在してもらえするという読みもある。

次に継続的収益性である。当社は夜間を時間軸にする差別化ビジネスではあるが、基本的に収益スタイルが変わるわけではない。当社もブックオフコーポレーション株式会社と同じく仕入、販売に伴う収益の源泉となる特異な従業員対策がある。

当社の人事政策の特徴は「権限委譲」である。仕入れも価格もすべて若い社員に任せる。また、品揃え、陳列、販売からアルバイトの管理といった店の経営も店主に権限を委譲する。同年齢者同士の感性を利用しようとする試みではあるが、会社のカネで自分の好きなものを買って売る楽しさも刺激している。売れなければ仕入れられないので必死に売るという。当社では売場を「買い場」と呼んでいる。ユーザーサイトに立った考え方を現してしているが、楽しい買い場の演出は若い担当社員の創造性にかかっている。

社長は「深夜マーケットを開拓した男」「非常識経営の実践者」などと言われる。深夜ビジネスへのきっかけは社長の苦労した経歴から生まれている。社長は49年岐阜県大垣市生まれ、78年東京杉並区にディスカウント店「泥棒市場」を開く。しかし、順調とは言えず、苦労の連続であった。ある日閉店後夜10時過ぎシャッターを開けたまま商品を整理している時、営業中と勘違いした客が1人、2人と飛び込むのを見て、社長の脳裏に閃き、これが深夜マーケット開拓の原点となっている。

時間軸を深夜にシフトすることにより需要を開拓することに成功した当社も近隣住民との「うるさくて眠れない」という新たな地域上の摩擦も生

まれている。深夜ビジネスのニーズへの対応と地域住民との調和が今後の課題である。新規性評価も社会的批判を受けると経営戦略性の信頼性は失われる。夜間営業だから当社を魅力とする層と夜間が故に非難する層との板挟みとなる。市場開拓性も「先ずニーズありき」ではあるが、社会的に受け入れられなければビジネスとして存立しえない。

次に価格に挑戦する企業を取り上げる。低価格への経営努力は企業の永遠の課題である。価格破壊と言われるように価格については極めてシビアな競争が展開されている。ここでの事例は単なる安売りではなく、発想を変えた切り口からの革新的低価格としての新規性である。100円ショップを展開する株式会社大創産業とイタリア料理を半額で提供する株式会社サイゼリヤの2社である。

#### (6) 株式会社大創産業

社 長	矢野博丈
本 社	東広島市西条町賀茂工業団地
設 立	77年12月
資本金	9 億円
従業員	850人
店舗数	1,600店舗
売上高	1,434億円
業 種	100円ショップを全国展開
事 業	ダイソーオリジナル商品・ダイソー企画商品
特 色	100円均一商品の販売

当社は全国に100円ショップを展開しており知名度も上がってきている。98年度後半からは、1日1店超の出店ペースであり、現在、総店舗数約1,600店となり、北海道から沖縄まで全国を網羅する勢いである。当社は100円均一商品を100円ショップとして「ザ・100YEN Plaza ダイソー」「ザ・100円 SHOP ダイソー」を中心にチェーン展開している。取り扱い品目は陶器

2,500種、化粧品1,500種、ガラス製品2,500種、プラスチック2,000種、パーティーグッズ680種、民芸720種、ポーチ・バッグ800種、木製品1,300種、高級文具ファイル類500種、プレゼント用品800種などインテリア用品、ヘルシーグッズ、電気製品、医療、家庭用品、アイデア商品、アクセサリ、食器、食品、生活用品全般にわたり計4万種類にも及ぶ。ちなみに当社による売れ筋ベスト5は1位は童話、辞典、占いなどの本である。なお英和辞典から現代時事用語辞典まで12巻をそろえたミニミニ辞典シリーズが好評である。2位は100円ショップで人気に火がついた土なべであり、サイズ、形で30種類以上ある。3位はサラリーマンやOLなどの携帯用の小型電動マッサージ機である。4位は老眼鏡、サングラスなど200種類を取りそろえたメガネ、5位は野球帽、麦わら帽子などの帽子である。<sup>(35)</sup>

当社の経営戦略性は消費者に「こんなものまで100円で売っているのか」という新鮮な驚きを与える「意外性の楽しさ」にある。長引く消費不況のなかで消費者の価格観を根底から覆したと言える。業績不振に喘ぐ大手百貨店、スーパーをしり目に快進撃を飛ばしている。逆に百貨店から集客力の「目玉」としてテナント誘致も後を絶たない。大手デパートそごうが倒産したが、日本最大と言われるショッピングセンター「ららぽーと」（千葉県船橋市）にある船橋そごう内の当社の100円ショップは盛況であった。大手デパートの倒産と当社の躍進は経営戦略性の対比として興味あるところである。当社の集客力に目を付け、テナント誘致している百貨店は10店以上となり、大手の出店への打診が続いている。94年11月にニュービジネス協議会のニュービジネス大賞「優秀賞」を受賞している。

思い切った低価格に挑戦し、実現しようとする企業は継続的収益性が最大の課題である。新規性の要は発想を変えた収益性の確保にある。特に100円ショップが成功し、展開出来るのは「100円でも利益が出る」仕組みを作ったことにある。その秘密は単品大量仕入れにある。東急ハンズで10万個単位で仕入れているものを100万個単位で仕入れる。そのことにより1,000

円相当品が桁違いな安さ、即ち100円で採算可能となる。

フランチャイズチェーン店も含め、店舗は全国に1,600店あり、100から200万個単位で仕入れている。当社の取り扱い商品は「ダイソーオリジナル商品」、「ダイソー企画商品」として8割がプライベートブランドである。

単品大量仕入れはメーカーに対する購入交渉力を強め、大量出店も強力なバイイングパワーとなっている。メーカーや商社などから売り込みが相次いでいる。中国などで大量生産したものをコンテナで輸入するなど生産コストの安い海外メーカーの発注もある。

社長は仕入れは「格闘技」と言う。良いものを徹底的に安く仕入れる。「安かろう悪かろう」ではない。品質の良さを維持するには安易なコスト削減はタブーであり、全国に何カ所も協力工場を持ち機械や設備が空いた時に作って貰うなどの工夫もしている。

市場開拓性の視点から見ると、当社が消費者に評価され、人気を博しているのは「安さ」だけではない。100円で色々なものを物色し、見て回る「楽しさ」もある。社長は「快適時間30分を500円で売れ」と「楽しさ」を売るように社員を指導している。「モノの欲求より心の欲求」の時代に、店は「消費者にモノを売るのではなく、快適な時間を過ごして貰う場所」と意義づける。当社ではPOSの導入など単品管理はしない。「死に筋」商品など売れない商品を含めて様々な色やサイズの違った商品を並べて楽しんで貰う。

社長のキャッチフレーズは無印良品の楽しさと東急ハンズのしつこさとロフトのおもしろさをミックスして徹底的に価格を訴求した世界一の小さなカテゴリーキラーである。無印良品は良品計画のブランドであり、ロフトは西武百貨店の子会社で家庭雑貨を販売している。双方とも魅力的な品揃えと店のコンセプト作りで人気を集めている。セゾン総合研究所所長の小山周三氏は「100円ショップは小売業として伸びていく要素を持っている。その要素とは、①専門店化、②単品大量仕入れ、③魅力ある店づくり、の3つである」<sup>(36)</sup>と指摘している。また、同氏はアメリカでは90年代、オフ

イス用品専門店のオフィス・デポや総合スポーツ用品店のスポーツオーソリティなど、ある商品分野に特化し低価格を実現するカテゴリーキラー企業が成長を遂げた。日本でも、90年代半ばからその傾向が出ていた。100円ショップは店舗の棚がある一つのカテゴリーに特化し、単位としては小さいが、それが多く集まることでカテゴリーキラーとしての役割を果たしているとも見ている。

当社には世界各地から出店依頼があり、最近では北京の貿易有限公司からも出店の依頼があるほどになっている。アメリカにも「1ドルショップ」があるが「生活必需品が中心」である。しかし、100円ショップはシンガポールの「1.99ドルショップ」、香港の「10ドルショップ」というようにスタイルを変えて世界に普及する気配を見せている。

社長はいわゆる苦労人である。1943年生まれで中央大学理工学部卒業後、広島でフグの養殖で失敗、借金返済のため教材の訪問販売、廃品回収など転職9回、大阪の100円ショップの業者と知り合い、その縁で当事業を始める。何時倒産するか分からないという危機感が飽くなき豊富な品揃えによる新鮮な驚きを提供し続ける。価格の安さという新規性は楽しさという味付けにより、より深みを増し当社の存在感を高める。

#### (7) 株式会社サイゼリヤ

##### 当社の概要

社 長	正垣泰彦
本 社	埼玉県吉川市
設 立	73年5月
資本金	86.1億円
従業員	791人
店舗数	北海道1, 東北5, 北関東40, 首都圏168, 甲信越21, 東海31, 近畿24, 計290
売上高	308.5億円

- 業 種 イタリア料理レストラン
- 事 業 前菜・サラダ・スープ18, ピザ・パスタ・軽食37, 魚・肉料理24, 飲み物・デザート21
- 特 色 イタリア料理レストランを低価格展開, 首都圏から全国展開, ロードサイド中心

当社はイタリア料理を専門とするレストランを低価格でチェーン展開している。その低価格も1割や2割安いというのではなく、全品半額で提供するという破格の安さである。当社の特色は大創産業と同じように価格にチャレンジした経営戦略性にある。その経営戦略性はそのまま市場開拓性に繋がる。即ち市場開拓性の起点は半額の安さにある。美味しいものを安く、それも1割から2割ではなく、5割の安さである。専門料理を半額という安さとなると、消費者にとっては今までなかったサービスとして強烈な消費意欲が駆り立てられる。業界の半額の価格はそれだけで新規性となる。単なる企業努力だけではなく、そこに発想の転換がなければ成り立たないからである。極端な低価格の商品の提供はそれを可能とする業界常識に反する素材の取り組み、商品化するプロセスに新規性がなければ困難である。当社の経営理念は「おいしいものをみんなで食べてもらう」である。そのためにひたすら「良いものを安く」の精神で効率化を追求してきた。当社の強みは「低価格・高品質」にあり、価格が安い割には品質の高い商品力にある。

当社の継続的収益性の要はレストランというサービス業に製造業の工程管理を持ち込んだことである。「製造業の科学的な管理ノウハウを外食に応用」することにより効率化が徹底的に図られ、低価格が可能となっている。

当社では料理の味は「90%が素材、5%がコックの腕、残りの5%が素材の保管管理」で決まると言う。従って素材へのこだわりは徹底している。食材は品質を上げるために契約農家などの生産者から直接仕入れる。その

比率は生野菜では80～90%に上る。野菜のおいしさの決め手は糖度が高いことやカルシウム分が多いことであり、そのための品種や生育に適した肥料などを厳選し契約農家に委託し生産している。曲がったキュウリなど見た目には悪いスーパーなどでは規格外の野菜も味が良ければOKである。委託された契約農家にとっても規格外のものをはずすなどの選別の必要もなく生産が計画的に安定して出荷出来るメリットがある。食材の品種から開発、仕入れの仕組みはオリーブ油、パスタなど海外でも同様であり、同社向けに栽培する農家の集まるいわば企業城下村から輸入している。

契約農家から野菜を仕入れている外食産業は同社だけではない。同社の特徴は仕入れから食材として店頭で料理されるまで品質管理が徹底していることである。

外食産業に製造業の手法SCM（サプライチェーン・マネジメント）の概念を導入しているのもユニークである。前日収穫したレタスやキュウリを翌日サラダとして出せるように収穫から工程管理を時間毎に決めるといったトヨタのカンバン方式並みである。野菜は90%が水分であり、鮮度を保つため摂氏5度前後で輸送するなど温度管理による品質保持も徹底している。

97年からはカミッサリーと呼ばれる加工工場兼配送センターを稼働させている。そのため生産管理技術を持った人材をスカウトしている。社長は東京理科大学理工学部出身の理論派である。役員10人のうち8人が大学理工学部出身といった異色の企業である。採用も理系学生を優先して入社させている。

店舗の作業効率化も徹底しており、1人当たりの従業員が他社と比べ約2倍の数の顧客に対応できる仕組みを作っている。商品にカネをかけるぶん販売管理費などムダなコストを限りなく削減している。作業を半分にして生産性を2倍にが目標である。

従業員の評価も数字で示す。例えば店員なら「業務日誌の記入」「パーテ



「料理の材料の仕込み」などといった200の達成項目があり、その達成度合いで評価される。常に自他ともにオープンであり、目標意識を持って仕事ができる。従業員が効率的に働くことによって当社の売上高人件費率はすかいらーくなどの他の外食産業に比べて極端に低い。

当社のメニューは創業以来変わっていない。昼も夜も変えない。季節による変更もない。メニューを変えないことにより従業員の負担を軽くしていることもあるが、製造業的発想による効率化が原点である。野菜サラダは7種類あるが、レタス、トマト、キュウリなどの切り方、盛りつけは同じで、上に付けるエビなどで変化をつける。スパゲティのミートソースがドリアにもリゾットにも使われる。しかし、お客のTPOに応じて組み合わせによりバラエティに富む食事ができるように工夫されている。例えば、デザート類から1つ選べばスナックに、サラダとパンの2品で朝食、サラダとパンとスパゲッティの中から3品を選べばランチ、ワインやサラダ、パスタ、魚・肉料理にドルチェを組み合わせればフルコースといった具合である。メニューを変えなくてもお客がその場に合わせてアレンジする楽しさを逆に与えているとも言える。

当社ではさらに自社で培った素材調達、製造業並みの加工システムなどの経営手法を生かして病院給食やコンビニ向けの食材供給も検討している。以上、価格への挑戦により新規性を出現させた株式会社大創産業と株式会社サイゼリヤについて検証してきたが、最後に情報関連の楽天株式会社を取り上げる。

#### (8) 楽天株式会社

##### 当社の概要

社 長	三木谷浩史
本 社	東京都目黒区
設 立	97年2月
資本金	163.8億円

従業員	46人
店舗数	2,400
売上高	6 億円
業 種	電子モール事業
事 業	システム利用料83, 広告売上13, 他 4
特 色	ウェブ上のショッピングモール

当社はインターネット上の仮想商店街「楽天市場」を運営している。いわゆるバーチャルなインターネットショッピングモールである。日経ベンチャーによる99年ベンチャー・オブ・イヤーにおいてエンジェル経営者の投票による「未公開部門」ランキングで第1位になった。また、2000年4月店頭公開した。当社の新規性はIT革命と言われる情報インフラそのものを武器にインターネットによるバーチャルではあるが、ショッピングモールを確立したことである。

楽天市場という名は織田信長が開いた少額の一定の税金を払えば誰でも出店出来る「楽市楽座」からヒントを得ている。楽天市場は97年5月に13店舗でスタートしたが、現在は店舗数2,400、取り扱い品目21万点を超えるまでに成長している。先ず、当社の市場開拓性を検証する。創業当時も電話会社やコンピューターメーカーなどが電子モールに参入していたが、必ずしも軌道に乗っていなかった。当社は先発組の不具合な点を徹底的に分析した。当時、出店料金は各社月30万から100万円と割高であった、また、商品売るたびに販売価格の3%から5%の手数料を徴求していた。当社は出店料を最低月額5万円、また手数料は一切取らないという思い切った料金体系を導入して顧客企業を相次ぎ獲得した。

商品の入れ替えは既存のモールでは自由に出来なかったのを当社は出店者が自由に商品を入れ替えるソフトを開発し、消費者サイトではいつも新商品が並ぶ新鮮なモールという印象を与えた。当社のモールの人気の秘密はフラワー・ガーデン、パソコン・モバイル・家電、フード、ドリンク・

アルコール類、ファッション、生活・インテリア、美容・健康・福祉、車・スポーツ・アウトドア、ホビー・カルチャー、本・音楽・映像、トラベル・チケット、一般サービスといった豊富な品揃えにあると言われる。

その品揃えに加え、福袋や一円から入札出来るオークションなどの楽しさを味わえるエンターテインメント性のあるイベントの実施などで「アクセスしたくなる」モールの魅力を高める工夫もしている。その結果アクセス件数も増え、閲覧ページも月7,000万ページを超え、「集まるから売れる。売れるから集まる」と好循環を繰り返して拡大成長してきた。モールのインフラが軌道に乗ると、出店料金だけではなく、出店企業向けの広告ビジネスやフリーマーケットから手数料の徴求も開始している。

ネットビジネスにおいて赤字企業が多いなか、当社は売上高経常利益率が4割近くもあり注目される。広告ビジネスやフリーマーケットサービスも手掛けているが、当社の中核となる継続的収益性の基盤は「サイバー場所貸し」である。取扱高がいかに増えようと仕入れコストや在庫コストはかからないし、リスクもない。そこに強みがある。IT革命の先進国であるアメリカのアマゾン・ドット・コムが書籍を中心に仕入れ、在庫を抱え売上をいかに上げていまだに巨大な赤字から脱出出来ずにいるのとは対照的である。

電子商取引はB to C（企業対個人取引）ビジネスとB to B（企業間取引）ビジネスに大きく分けられる。電子モールは一般的にはB to C分野に入るが、当社では楽天市場をモールでなくマーケティングプレイスと位置づけており、B to CだけではなくB to Bビジネスも視野に入れた発展性のあるコンセプトづくりを目指している。

次に経営戦略性であるが、当社ではインターネットショッピングモールの成功条件としてデジタル革命の利点とアナログサービスの結合、マスマーケティングからリレーションマーケティングへの視点の切り替え、限られた画面での商品説明などのインターネットの短所の克服の3点を挙げて

いる。<sup>(37)</sup>

アメリカの雑誌「RED HERRING」で世界における起業家トップ10のなかで当社社長は「名門・一橋大学を卒業後、有名企業の日本興業銀行に入社し、興銀で米ハーバード大学に留学するというエリートコースを歩みながら、後に起業した日本では珍しい経営者」と紹介されている。<sup>(38)</sup> 米ハーバード大学に留学中に「米国では優秀な人ほど若い段階で起業し、GE（ゼネラル・エレクトリック）やフォード・モーターなど大手に勤めるのは二線級の人材ということを知った」という。興銀時代からネットワーク関連の業務を手掛けていたこともあり、仮想モールのベンチャービジネスへの夢を膨らませていった。電子モールについて多くの失敗例があるのになぜ今さらという周囲の目を押切って「考えを実行に移さないで後悔するより、やって後悔した方がいい」と決断したと言う。IT革命が進展するなか、インターネット上でのバーチャル商店街構想は従来のリアルな商店街に比べれば新規性はある。それは情報化という時代の流れとしての新規性である。その新規性は卓越した経営戦略性と確固たる継続的収益性を伴わなければインフラ作り競争に生き残れない。既存のモールが失敗するなか、失敗原因を徹底的に分析することにより、採算に乗るビジネスとして確立したことにより新規性は評価される。社長の実業化への決断にみるように単なるアイデアだけの新規性はベンチャービジネスとして評価の対象とならない。

## 6 新規性評価における提言

ニューサービス業などの非研究開発型企業の新規性について、新規性評価を得ている企業8社の事例を見てきた。同じ中古市場でも中古車の株式会社ガリバーインターナショナルと古本のブックコーポレーション株式会社では低価格を武器とする市場開拓性と価格設定の透明性による経営戦略性は同じでも継続的収益性確保のアプローチは大きく異なる。

10分1,000円の理容業のキュービーネット株式会社と20分100円の駐車場のパーク24株式会社は両者とも市場開拓性はすき間ビジネスであり、業界の常識を覆す経営戦略性は同じである。しかし、継続的収益性のノウハウは異なる。いずれにしても、継続的収益性の確保がカギとなっている。

また、経営戦略性を「破格の低価格」とする100円ショップの株式会社大創産業とイタリア料理という専門料理を半額で提供する株式会社サイゼリヤも市場開拓性は常識を逸した低価格そのものが市場開拓性の切り札であるが、その価格で継続的収益性を確保する仕組づくりに発想を変えた視点と創意工夫が見られる。

夜を時間軸にする経営戦略性を打ち出す株式会社ドン・キホーテは都会の眠らない世代、生活スタイルに着眼した市場開拓性、仕入、販売を若者に思い切って委譲する仕組みを通しての継続的収益性に特色がある。

また、仮想商店街の楽天株式会社は市場開拓性と経営戦略性をIT化の流れのなかでたくみに取り組んでいる。アメリカのアマゾン・ドット・コムが未だに大幅赤字なのに対して、継続的収益性の確保を第一としている。IT化のインフラづくり勝負のなかで他のネットビジネスに比較し安定性がある。

単なる新規性概念の解釈だけでなく8つの実例を通して市場開拓性、経営戦略性、継続的収益性という3つの視点から新規性を検証してきた。研究開発型企業の新技術を中心とした新規性とは異なった特異な新規性創出のプロセスも見てきた。共通に見られるプロセスはまず、経営環境の変化の認識があり、その時代変化を敏感に嗅ぎ取り、先入観に捕らわれない鋭い市場の観察がある。そこで得られた潜在的ニーズの先取りがニューサービス創出の起点である。市場開拓性に立脚しない、単なる思いつきでは市場の信頼を得られない。次は市場ニーズに裏打ちされたサービスのコアの経営戦略性への展開である。新サービスがゆえに10分1,000円の理容、100円ショップなど顧客に分かりやすいメッセージによる差別化戦略も重要で

ある。しかし、継続的収益性を維持する収益基盤の確立がなければ新規性は経営的に存立し得ない。

以上の検証と考察は曖昧な評価基準となり勝ちなニューサービス分野において、市場開拓性、経営戦略性、継続的収益性という3つ視点を加えることにより、出来るだけ企業実態に迫った評価システムの構築の可能性への模索が起点である。

各法律、各種団体による新規性評価の「従来にない」又は「業界の常識と比べ著しく新しい」という基準は概念的にはその曖昧性はやむを得ない面はある。しかし、その概念を一步進めて、具体的な評価の実践段階においては、市場開拓性、経営戦略性、継続的収益性の視点が重要である。完璧な評価は有り得ない。少しでも評価の手がかりとなる視点の追加である。サービスの新規性の評価の困難性は新規性の解釈の難しさもさることながら、新技術と比較して評価される企業と新サービスが密接に関連していることである。当該サービスの新規性評価ではあるが、支援対象は企業である。サービスの新規性だけが切り離して存在しえない。経営としての実現可能性の方がむしろチェック項目となることもある。市場開拓性など新規性創出のプロセスとその後の経営戦略性による継続的収益性に評価ウェイトを置く理由である。

本稿は評価システムの具体的なマニュアルの提示を本題とするものではない。あくまでも上記3視点を加味した評価の必要性を事例の検証を通じて提言するものである。

最近ビジネスモデル特許について関心が高まっている。アマゾン・ドット・コムも顧客がネットで買い物をする場合、名前や住所、カード番号を一度入力すれば2回目から入力不要という「ワンクリック」のビジネスモデル特許を取得している。ビジネスモデルの取得要件に新規性と進歩性がある。新規性は特許出願前に一切公表されていないこと、また進歩性は従来の技術水準から見て特許に値する進歩があることとしている。

ビジネスモデルの新規性とニューサービスなどの新規性との違いは前者が特許取得としての企業から切り離れたビジネスモデルの未公表性であり、後者はベンチャー企業評価としてのサービスの革新性にある。経済のサービス化・ソフト化や情報化などIT革命が進展するなか、ビジネスモデル特許とニューサービスの新規性評価はグローバリゼーション下においてますます関心が高まるものと思われる。

特にIT化の進展は、IT革命と言われるように「儲ける仕組み」が次々と新たに誕生する可能性がある。そのIT化の影響の不透明感もあり何でも特許という攻めと守りの疑心暗鬼のなか、ビジネスモデル特許のあり方などの国際的なルール作りも始まったばかりである。ノウハウや手段が特許化するなか、特許の新規性とニュービジネスの新規性は混同されやすい。しかし、特許はあくまでも特許自体の評価であり、企業評価とは一線を画す。ビジネスモデル特許の国際的な取得ルールが確立した後も、ニューサービスなどの新規性の評価の問題性は残る。ニューサービスの新規性の評価も評価対象は企業自体であり、その新規性をめぐる市場開拓性、経営戦略性、継続的収益性の視点の重要性は変わらない。

## おわりに

本稿ではニューサービス分野における非研究開発型ベンチャー企業の評価に係わる新規性を取り上げた。その背景には3点ある。第1はベンチャー企業の支援施策、認定要素に新規性を掲げることがより多くなっていること、第2点は経済のサービス化・ソフト化やIT革命の進展により非研究開発型ベンチャー企業が増加していること、第3点はニューサービスなどの非研究開発型の新規性が技術を中心とした研究開発型に比べその概念が曖昧であり、評価に問題性があることである。

以上のような新規性の問題認識に基づき、新規性をめぐる支援施策を歴史的に概観し、非研究開発型の新規性にスポットを当てその歴史的変遷を

見てきた。ここでVECの動向などに見るように、新規性の評価認識として研究開発型が先行し、非研究開発型が追随しており、その非研究開発型の遅効性はそのまま新規性評価の困難性と併せて評価認識としての問題性となっている。

本稿では非研究開発型の新規性評価において3つの視点、即ち、①市場開拓性、②経営戦略性、③継続的収益性を提言している。新規性評価のある、いわば成功企業8社を取り上げ、その3点について各社別に具体的に検証を試みた。完璧な評価基準の設定は困難である。しかも検証した8社が永続的に生き残れる保証はない。新規性はより新しい、強力な新規性により陳腐化する。新規性が抱える本質的な限界である。しかし、ニューサービス分野における非研究開発型ベンチャー企業の新規性の評価が3つの視点を通して、より客観性、確実性、実効性が伴ったものとなるように期待せんがための検証であり、提言である。

#### <注>

- (1) 清成忠男著「ベンチャー・中小企業 優位の時代」 80頁
- (2) 中小企業診断協会編「中小企業施策の手引き1998年版」同友館 107頁
- (3) 社団法人中小企業診断協会「中小企業の組織活性化戦略」 3頁
- (4) 松田修一著「起業論」 173頁
- (5) 山川晃治著「ベンチャー企業経営の時代」産能大学出版部 11頁
- (6) ニュービジネス協議会事務局「沿革と概要」より
- (7) 中小企業総合事業団「中小企業振興」第783号 2000年5月1日
- (8) 財団法人七十七ビジネス振興財団「七十七ビジネス情報」 1999年7月15日号
- (9) 忽那憲治 山田幸三 明石芳彦著「日本のベンチャー企業」日本経済評論社 47頁
- (10) 清成忠男著「中小企業」日本経済新聞社 167頁
- (11) 清成忠男著「中小企業読本」東洋経済新報社 158頁
- (12) 中小企業庁編 中小企業総合研究機構編集協力「中小企業政策の新たな展開」同友館 17頁
- (13) 神奈川新聞社「神奈川新聞」2000年8月17日朝刊
- (14) 清成忠男著「中小企業ルネッサンス」有斐閣 29頁
- (15) 百瀬恵夫 伊藤正昭編著「新中小企業論」白桃書房 21頁



- (16) 松田修一監修 早稲田大学アントレプレヌール研究会編「ベンチャー企業の経営と支援」日本経済新聞社 26頁
- (17) 浜田康行著「日本のベンチャーキャピタル」日本経済新聞社 84頁
- (18) 三井逸友著「現代経済と中小企業」青木教養選書 189頁
- (19) 黒瀬直宏著「中小企業政策の統括と提言」同友館 159頁
- (20) 黒瀬直宏著 前掲書(19) 196頁
- (21) 清成忠男著 前掲書(14) 96頁
- (22) 浜田康行著 前掲書(17) 101頁
- (23) 田廻良弘著「中小企業経営革新支援法の考え方」神奈川県中小企業団体中央会“商工神奈川” No553 1999年7月号 1頁
- (24) 施策普及グループ編「中小企業に対する公的支援ケース100」近代セールス社 41頁
- (25) 中小企業診断協会編 前掲書(2) 107頁
- (26) 中小企業庁編「新中小企業基本法」一改正の概要と逐条解説一同友館 43頁
- (27) 中小企業庁サービス業振興室監修「ニューサービス業白書」日刊工業新聞社 13頁
- (28) 松井利夫著「起業の心得」産能大学出版部 90頁
- (29) 関東通商産業局「サービス産業等の事業環境整備に向けた調査研究」報告書「伸びるサービス、儲かるサービス」通商産業省 46頁
- (30) 日経BP社“日経ビジネス”2000年5月15日号 67頁
- (31) 坂本孝 日経ベンチャー経営者セミナー「ヒトを生かす超発想法」1999年8月25日
- (32) ニュービジネス協議会・ニュービジネス研究所編「ニュービジネス白書2000年版」東洋経済新報社 128頁
- (33) 日本経済新聞社“日本経済新聞”1999年3月1日朝刊
- (34) 日経BP社“日経ビジネス”1999年3月22日号 122頁
- (35) 日本経済新聞社“日本経済新聞”2000年6月17日夕刊
- (36) 毎日新聞社“エコノミスト”1999年11月9日号 61頁
- (37) 日本ベンチャー学会会報 1999年9月25日号 5頁
- (38) 日経BP社“日経ビジネス”1999年10月25日号 188頁